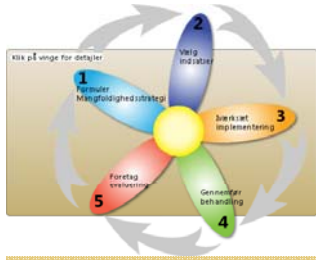


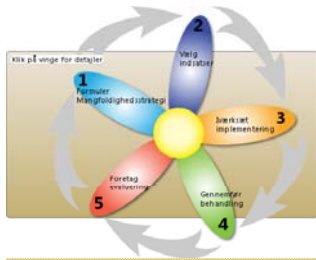
Godt i gang med RoLM

- Guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed



Indhold

1. Formål med guiden
2. Sådan bruges guiden
3. Guidens opbygning
4. Overblik over RoLM-processen
5. Opstart og styring af kommunens arbejde med RoLM
 - 5A. Opstart af kommunens RoLM-proces
 - 5B. Styring af kommunens RoLM-proces



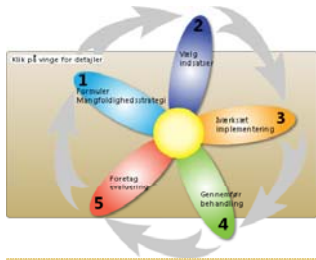
1. Formål med guiden

Denne guide er et supplement og baggrundsmateriale til web-sitet om Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed (RoLM), som rummer de konkrete værktøjer og metoder til at gennemføre den faglige proces. Guiden er derfor udformet med henblik på at give kommunens centrale initiativ- og beslutningstagere et fælles grundlag til at opstarte og styre processen for kommunens arbejde med resultatorienteret mangfoldighedsledelse.

For at lykkes med en relativt omfattende proces som RoLM, er det vigtigt at arbejdet bliver forankret både centralt og bredt i den kommunale organisation. Guiden skal hjælpe til at kommunen kommer godt fra start og hele vejen igennem de trin og aktiviteter, der bidrager til at skabe de ønskede resultater for kommunens arbejde med mangfoldighed.

I opstartsfasen giver guiden en række konkrete bud på hvordan initiativtageren, f.eks. kommunal-direktøren, personalechefen eller ligestillings-/integrationskonsulenten kan etablere det nødvendige grundlag for at RoLM-processen kan blive et strategisk projekt i den kommunale organisation. Når projektet er etableret og arbejdet med de fem faser i RoLM-processen er i gang, kan guidens projektstyringsdel bruges til dels at planlægge, og dels at følge op på, hver fase.

Vi håber derfor, at guiden giver kommunens overordnede ansvarlige for RoLM-processen de nødvendige informationer og værktøjer til at kunne igangsætte, og styre, kommunens arbejde med resultatorienteret ledelse af mangfoldighed.



2. Sådan bruges guiden

Guiden er initiativtagers egen materialesamling, og rummer de mest nødvendige informationer og skabeloner i forhold til at starte og styre kommunens arbejde med RoLM konceptet.

Ønskes det at gå dybere ned i RoLM-processen og se det righoldige materiale, henvises til web-sitet, som rummer alle øvrige beskrivelser og materialer.

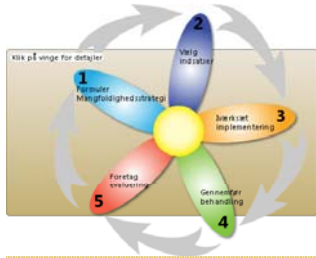
Guiden er lavet i PowerPoint så det er nemt at tilpasse, præsentere og distribuere det relevante materiale undervejs i arbejdet med at etablere og styre kommunens RoLM-projekt. Vær opmærksom på, at der på visse af de næste sider er noter i bunden – alle slides kan printes med noter ved at vælge "Noter" i "Udskriftsområde" i udskrivningsfunktionen.

Når initiativtager, som blandt andre kan være kommunaldirektøren, personalechefen eller ligestillings/integrationskonsulent, har besluttet hvem det er relevant at involvere i at etablere projektet, kan materialet i guiden bringes i anvendelse i denne kreds.

Initiativtager kan udvælge de relevante dele af guiden og dele dem med gruppen, som bliver involveret gennem præsentationer, møder mv.

Derved kan materialet i guiden hjælpe til at skabe en fælles videnmæssig platform, og bidrage til at strukturere arbejdet i den centrale styregruppe omkring et RoLM-projektet. På den måde kan processen få netop det formål, indhold samt den særlige vinkel, som gør arbejdet med ledelse af mangfoldighed relevant, vedkommende og værdiskabende i kommunen.

For hvert afsnit i guiden, samt i de fire tilhørende værktøjer, findes også en kortfattet vejledning i hvordan de forskellige materialer i guiden kan anvendes.



3. Guidens opbygning

Guiden er opbygget så den fra et overordnet niveau kan understøtte kommunens igangsætning og gennemførelse af RoLM-processen, som den er beskrevet på web-sitet.

Guiden kan altså kun stå alene i det omfang, at den kreds, som varetager det overordnede ansvar med at initiere, planlægge og styre kommunens RoLM-proces enten selv har det fornødne detail-kendskab til RoLM-processen, eller har udpeget relevante fagpersoner til at sætte sig nøjere ind i web-sitets modeller, værktøjer, vejledninger osv.

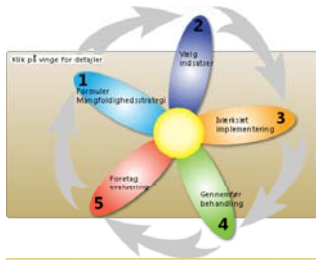
Guiden består af 2 hovedafsnit:

- 1) Overblik over RoLM-processen (afsnit 4)
- 2) Opstart og styring af kommunens arbejde med RoLM (afsnit 5)

Først gives altså et overordnet overblik over RoLM-processen, sådan at de ansvarlige får kendskab til hovedelementerne, og det generelle indhold, i projektet.

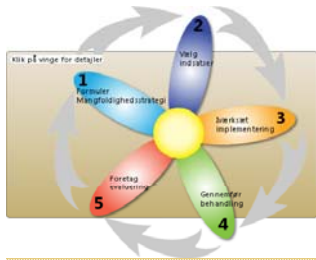
Derefter giver guiden nogle forslag til hvordan rammerne for kommunens arbejde med RoLM kan etableres.

Endelig rummer guidens sidste del nogle arbejdsark til en række "tjekpunktsmøder", som projektledelsen kan holde for at styre kommunens RoLM-projekt igennem planlægning og opfølgning, fase for fase.



4. Overblik over RoLM-processen

- 4.A: Kort om idéen og metoden i RoLM
- 4.B: RoLM-modellen i overblik
- 4.C: Udfordring, indsatser og udbytte for hver fase af RoLM-processen



4.A: Kort om idéen og metoden i RoLM

Den bærende idé bag RoLM er, at ledelse af mangfoldighed ikke alene er en interessant tanke, men også en reel mulighed for at skabe håndgribelige resultater i en række dimensioner i, og omkring, kommunen.

RoLM definerer i udgangspunktet fire mangfoldighedsdimensioner – arbejdsplan, kommune, borgere og samfundet.

Indenfor disse 4 dimensioner arbejdes med 10 mangfoldighedseffekter, som er områder hvor effekten af mangfoldighedsindsatser i kommunen kan måles.

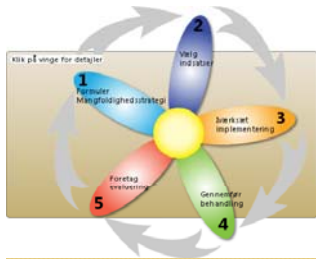
Effektmålingen kan udtrykkes i økonomisk værdi ved brug af en unik metodik, kaldet MangfoldighedsAfkast. Derved kan mangfoldighedsinitiativer ses som investeringer, hvor afkastet kan opgøres og eventuelt sammenlignes med andre typer investeringer i kommunen. Erfaringer fra udlandet viser, at afkastet på mangfoldighedsinvesteringer ofte vil være højt sammenlignet med andre indsatsområder.

Med RoLM kan kommunen løfte sit arbejde med mangfoldighed fra enkeltstående projekter og aktiviteter til en strategisk forankret proces, hvor der systematisk udvælges, gennemføres og effektmåles på en række prioriterede indsatsområder, som afspejler kommunens bevidste valg om at opbygge sin egen mangfoldighedsprofil.

Denne tilgang til ledelse af mangfoldighed skulle gerne gøre arbejdet med indsatser på områder som mangfoldighedsledelse, integration og ligestilling endnu mere perspektivrigt og værdiskabende for kommunerne.

Godt i gang med RoLM

- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed



4.B: RoLM-modellen i overblik

RoLM-metoden består af en sammenhængende proces, som omfatter fem trin – se figuren nedenfor.

Den centrale del af metoden er effektmålingsdelen (trin 4), hvor afkastet på de enkelte mangfoldighedsinvesteringer opgøres. Denne del kan stå alene, forudsat at kommunens har formuleret målsætninger for indsatserne, som kan underbygges med målinger.

Ønsker kommunen imidlertid at satse på ledelse af mangfoldighed som et strategisk indsatsområde, bør alle fem trin anvendes. Derved etableres et solidt fundament, og en sammenhængende proces, som sikrer forankring, fremdrift, styring, effektsikring og resultater.

Modellen viser de **fem trin i RoLM-processen**.

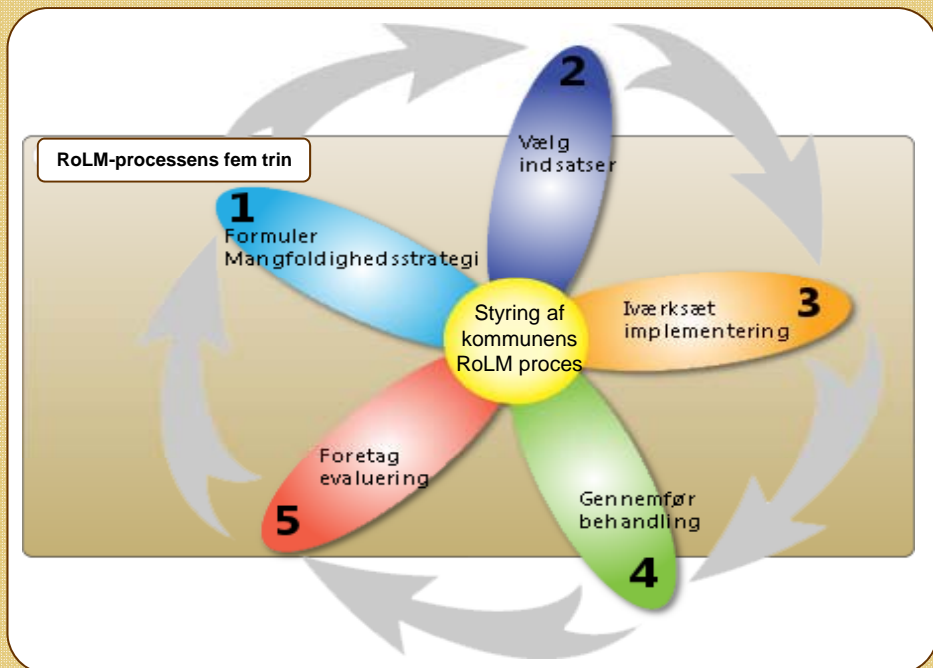
Første trin er at kommunen tager stilling til hvordan der skal arbejdes med ledelse af mangfoldighed, hvad det skal omfatte, samt samler dette i en strategi for ledelse af mangfoldighed.

Andet trin fokuserer på at prioritere og vælge nogle indsatsområder indenfor de fire mangfoldighedsdimensioner samt at identificere nogle effektområder for mangfoldighedsindsatserne, der senere kan effektmåles på.

Tredje trin handler om at planlægge og gennemføre de udvalgte indsatser på bestemte arbejdspladser i kommunen.

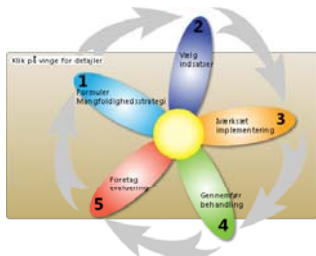
Fjerde trin vedrører selve effektmålingen på de gennemførte indsatser, herunder at opgøre MangfoldighedsAfkastet på de gennemførte initiativer.

Femte trin handler om at evaluere de gennemførte indsatser under ét, og evt. at justere kommunens strategi for ledelse af mangfoldighed. Herefter starter en ny RoLM-cyklus. *Næste slide uddyber hver fase.*



Godt i gang med RoLM

- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed

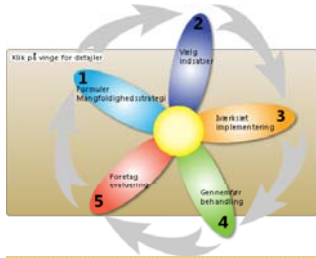


4.C: Udfordring, indsatser og udbytte i hver fase

RoLM-fase	Centrale udfordring	Primære opgaver	Forventet udbytte
1. Formuler mangfoldighedsstrategi	Formulere kommunens definition af "Ledelse af mangfoldighed" og afklare formålet med at arbejde med RoLM-konceptet, herunder målsætninger, rollefordeling og resultater	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definere "ledelse af mangfoldighed" 2) Formulere overordnet formål eller vision 3) Opstille målsætninger 4) Udpege indsatsområder 5) Fastlægge roller, opgaver og ansvar 	En klar strategi som skaber relevans og retning ift. at prioritere ressourcer samt vælge og igangsætte mangfoldighedsinitiativer
2. Vælg indsats	Konkretisere indsatsområder med udgangspunkt i mangfoldighedsstrategien, allokere ressourcer og planlægge udrulningen af de udvalgte indsats i organisationen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Konkretisere strategiske indsatsområder 2) Identificere indsats 3) Allokere indsats 4) Planlægge formidlingsaktiviteter 	Plan med overblik over de udvalgte indsats med tilhørende ressourcefordeling, målsætninger og involveringsstrategi for implementeringsfasen
3. Iværksæt implementering	Organisatorisk implementering af de udvalgte initiativer gennem involvering af den lokale ledelse, evt. med hjælp fra stabsenheder i kommunen	<ol style="list-style-type: none"> 1) Forberede og planlægge 2) Skabe interesse og involvere 3) Klargøre og mobilisere 4) Igangsætte og gennemføre 5) Fastholde og finjustere 	En række gennemførte indsats, som påvirker den daglige praksis i retning af nye adfærdsmønstre og derigennem skaber de forventede og målbare mangfoldighedseffekter
4. Gennemfør effekt-måling	Måle effekterne af de implementerede tiltag ud fra retvisende indikatorer for mangfoldighedseffekterne og opgøre Mangfoldighedsafkastet	<ol style="list-style-type: none"> 1) Vælg opgørelsesmetode 2) Fastlæg datakrav til opgørelse af effekter 3) Gennemfør effektmåling 4) Isolere mangfoldighedsbidraget 5) Opgør MangfoldighedsAfkast 	Overblik over de realiserede effekter af hvert af de gennemførte mangfoldighedsinitiativer, inklusive Mangfoldighedsafkastet, hvor de anvendte ressourcer relateres til de opnåede effekter
5. Foretag evaluering	Samle effektmålingerne til et overblik, som relateres til kommunens strategi og indsatsområder med henblik på justering og rapportering ift. det strategiske mangfoldighedsarbejde	<ol style="list-style-type: none"> 1) MangfoldighedsAfkast af indsats 2) Resultater ift. strategi og målsætninger 3) MangfoldighedsPejling 4) Justere strategi, mål og indsats 5) Mangfoldighedsregnskab 	Rapport og beslutningsgrundlag for det fortsatte arbejde med at udvikle kommunens arbejde med resultatorienteret ledelse af mangfoldighed gennem valg af nye indsatsområder

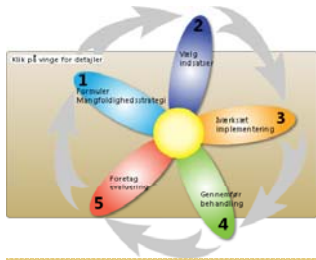
Godt i gang med RoLM

- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed



5. Opstart og styring af kommunens arbejde med RoLM

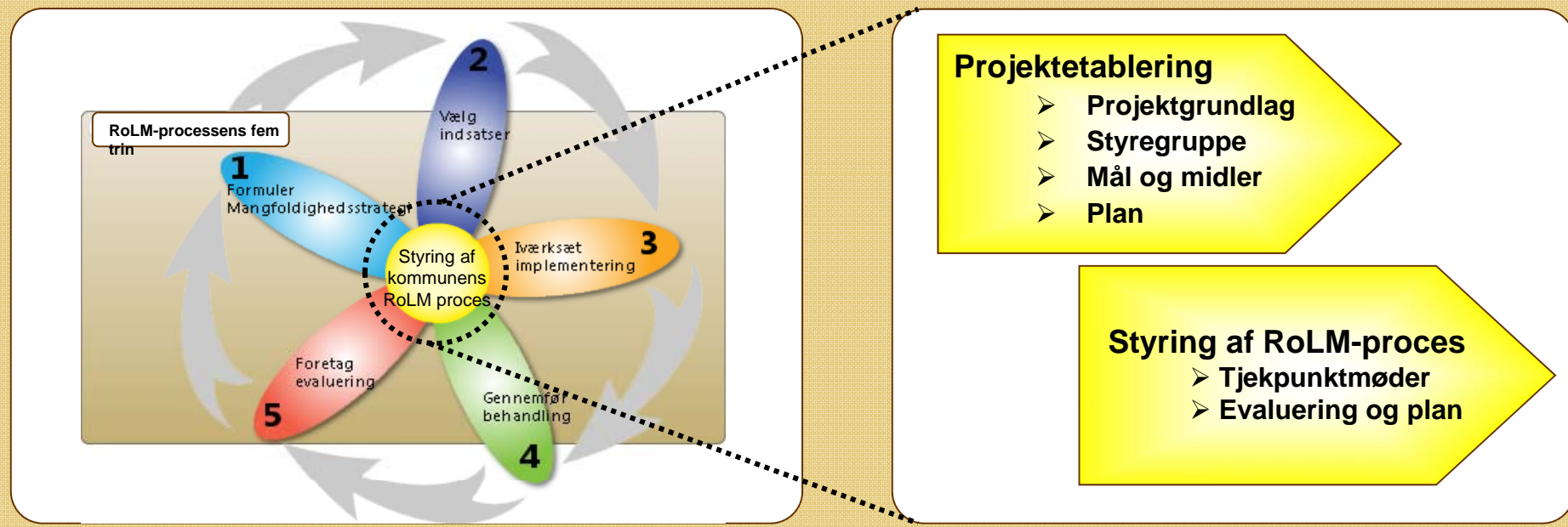
- 5. Overblik: Opstart og styring af kommunens arbejde med RoLM
- 5.A: Opstart af kommunens RoLM-proces
 - 5A.1: Projektgrundlag
 - 5A.2: Styregruppe
 - 5A.3: Mål og midler
 - 5A.4: Plan for RoLM-proces
- 5.B: RoLM-modellen i overblik
 - 5B.1: Styregruppens Tjekpunktmøder
 - 5B.2: Proces for Tjekpunktmøder



5. Overblik: Opstart og styring af kommunens arbejde med RoLM

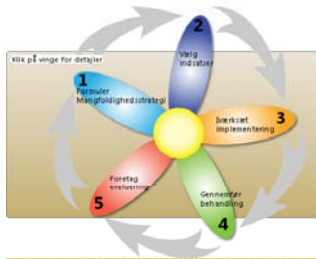
For at RoLM-processen dels kan igangsættes og dels efterfølgende kan styres, bør initiativtager etablere det nødvendige grundlag. Med udgangspunkt i figuren med RoLM-modellen nedenfor kan det illustreres ved at sige at "navet" i figuren skal strukturere og holde sammen på processens elementer.

Omdrejningspunktet for de fem trin i processen består af en overordnet organisering af arbejdet, som rummer to dele, nemlig Projektetablering og Styring af RoLM-processen. Hvor Projektetablering går forud for igangsætning af RoLM-processen, er Styringsdelen en integreret del af den fremadskridende proces i form af en rapporteringsstruktur og række tjekpunkter, der er placeret i overgangene mellem hvert trin.



Godt i gang med RoLM

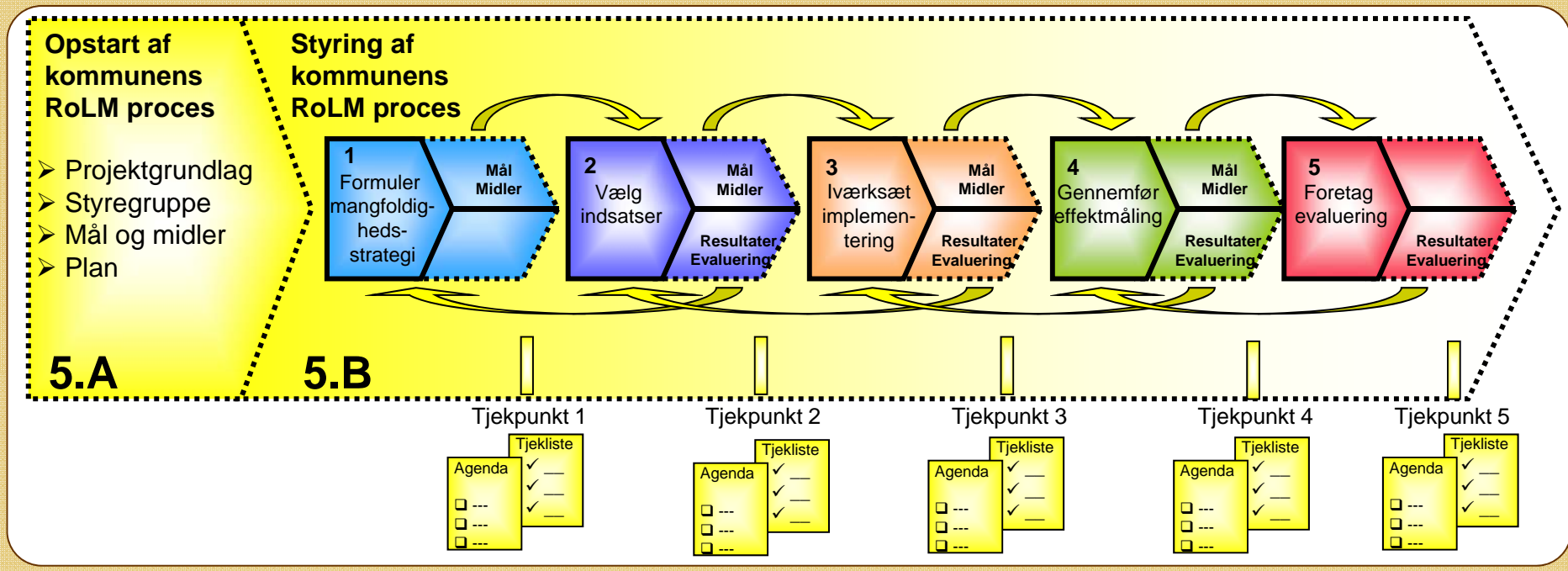
- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed



5. Overblik: Opstart og styring af kommunens arbejde med RoLM

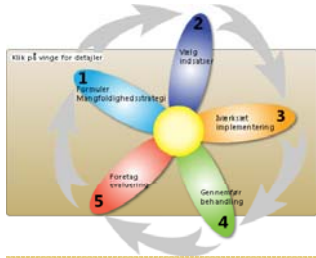
Sammenhængen mellem Opstart og Styring af RoLM-processen fremgår af illustrationen nedenfor, ligesom elementerne i Styringsdelen er indtegnet. De to dele hænger tæt sammen, idet det allerede i opstarten af RoLM-processen er vigtigt at formulere mål, midler og rammer for hvert trin i processen, således at det både ved opstarten og løbende i processen er tydeligt, hvad der skal fokuseres på.

Hvert af de fire underpunkter i Opstartsdelen bliver omtalt i næste afsnit af guiden (5.A), og Styringsdelen er temaet for sidste afsnit (5.B).



Godt i gang med RoLM

- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed



5.A: Opstart af kommunens RoLM-proces

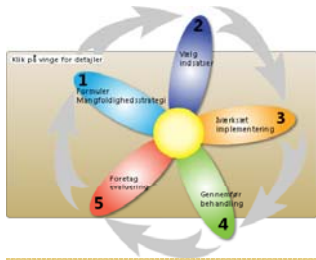
Opstart af kommunens RoLM-proces omfatter de aktiviteter, der skal gøre de centrale initiativtagere og ansvarlige parat til at lede kommunens RoLM-processen.

Denne klargøring omfatter fire elementer, nemlig følgende:

- 1) **Projektgrundlag** – en beskrivelse af formål og fokus i kommunens RoLM-proces
- 2) **Styregruppe** – sammensætte den gruppe, som skal varetage styringen af RoLM-processen
- 3) **Mål og midler** – afklaring af de resultater det ønskes at opnå i RoLM-processen, samt hvilke ressourcer der sættes ind på at opnå de ønskede resultater
- 4) **Plan** – vedtagelse af en tidsmæssig ramme, som viser hvordan faserne i RoLM-processen skal gennemføres henover projektperioden

De fire elementer bør afklares og beskrives i den nævnte rækkefølge. Dog med den variation, at Projektgrundlag kan byttes om med Styregruppe, hvis det ønskes at lade styregruppen deltage i at formulere projektgrundlaget. Grunden til at den anførte rækkefølge er valgt, er at det oftest er mest hensigtsmæssigt at sammensætte en styregruppe ud fra projektgrundlaget. Et afklaret projektgrundlag vil nemlig kunne skabe klarhed over, hvilke personer, kompetencer og organisatoriske enheder, det er mest hensigtsmæssigt at lade repræsentere i styregruppen.

På de følgende slides omtales hvert af de fire elementer til opstart af kommunens RoLM-proces i nævnte rækkefølge.



5A.1: Projektgrundlag

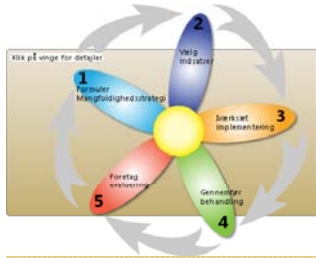
For at få skabt et éntydigt grundlag at opstarte kommunens RoLM-proces op på, bør der udarbejdes et projektgrundlag. Projektgrundlaget er en relativt kortfattet beskrivelse af fundamentet for at gennemføre en RoLM-proces i kommunen.

Nedenfor findes et skema, som kan anvendes til at beskrive projektgrundlaget ud fra.

RoLM-projektgrundlag	Beskrivelse
Baggrund og formål	(Formålet med at gennemføre en RoLM-proces, set i forhold til kommunens strategi, mål og indsatser på dette område. Beskrivelse af det overordnede mål, herunder forventede resultater for kommunen)
Fokus og udgangspunkt	(Problemstillinger og mulige fokusområder for RoLM-processen – f.eks. med udgangspunkt i de fire mangfoldighedsdimension og ti mangfoldighedseffekter sat i forhold til kommunens udgangspunkt og strategiske mål)
Metode	(Foreløbige overvejelser om valg af tilgangsvinkel og omfang af RoLM-processen, herunder ressourcer og organisering)
Nøglepersoner, interessenter	(Personer, grupper og enheder som RoLM-processen skal forankres omkring, herunder specificering af hver enkelts bidrag, primært vedr. medlemmer til Styregruppe)
Tidsramme	(Tidsramme for sammensætning af Styregruppe, opstart af RoLM-processen og evt. foreløbigt bud på den tidsmæssige udstrækning af de fem trin i RoLM-processen)

Godt i gang med RoLM

- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed

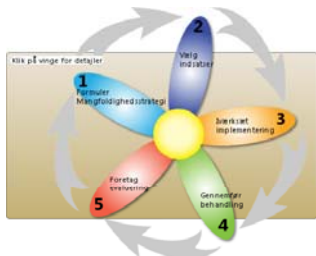


5A.2: Styregruppe

For at sikre den overordnede ledelse af kommunens RoLM-proces, bør der i hele projektperioden være en Styregruppe, som skal sikre at processen skrider planmæssigt frem. Styregruppen har det overordnede ansvar for iagttagelse af de rammer, som er beskrevet i Projektgrundlaget, herunder allokering af ressourcer og realisering af målsætninger.

Nedenfor findes et skema, som kan anvendes til at beskrive ønsker og krav til Styregruppen ud fra.

Styregruppe	Beskrivelse
Sammensætning	(Vurdering af RoLM-processens kompleksitet med udgangspunkt i Projektgrundlaget. Ønsker til et optimalt kompetencemiks, herunder mulighed for tværfaglighed og videndeling i Styregruppen. Afvejning af nødvendighed af erfaring overfor behovet for nytænkning. Tanker om hvilke profiler og persontyper, der skabe de rette drivkræfter og dynamik i Styregruppen gennem RoLM-processens forskellige faser. Overvejelser om Styregruppens optimale størrelse (min 4 og max. 8 medlemmer anbefales)
Ansvar	(Beskrive i overordnede termer hvad Styregruppen samlet og evt. de enkelte deltagerkategoriers væsentligste proces- og resultatansvar generelt og/eller i RoLM-processens forskellige faser)
Opgaver	(Beskrive hvilke opgaver den samlede Styregruppe skal varetage, samt hvad de enkelte deltagerkategorier forventes at tage et opgaveansvar for. I det omfang det er muligt, specificeres estimeret tidsforbrug og perioden som tiden anvendes i)
Arbejdsform	(Beskrive hvordan Styregruppen kommer til at arbejde, herunder mødetyper, mødehyppighed og -varighed, informations- og opfølgingsarbejde ude i organisationen overfor decentralt implementeringsansvarlige, dokumentationskrav, forberedelseskrav)

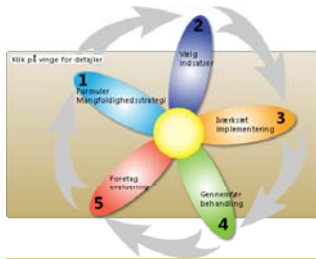


5A.3: Mål og midler

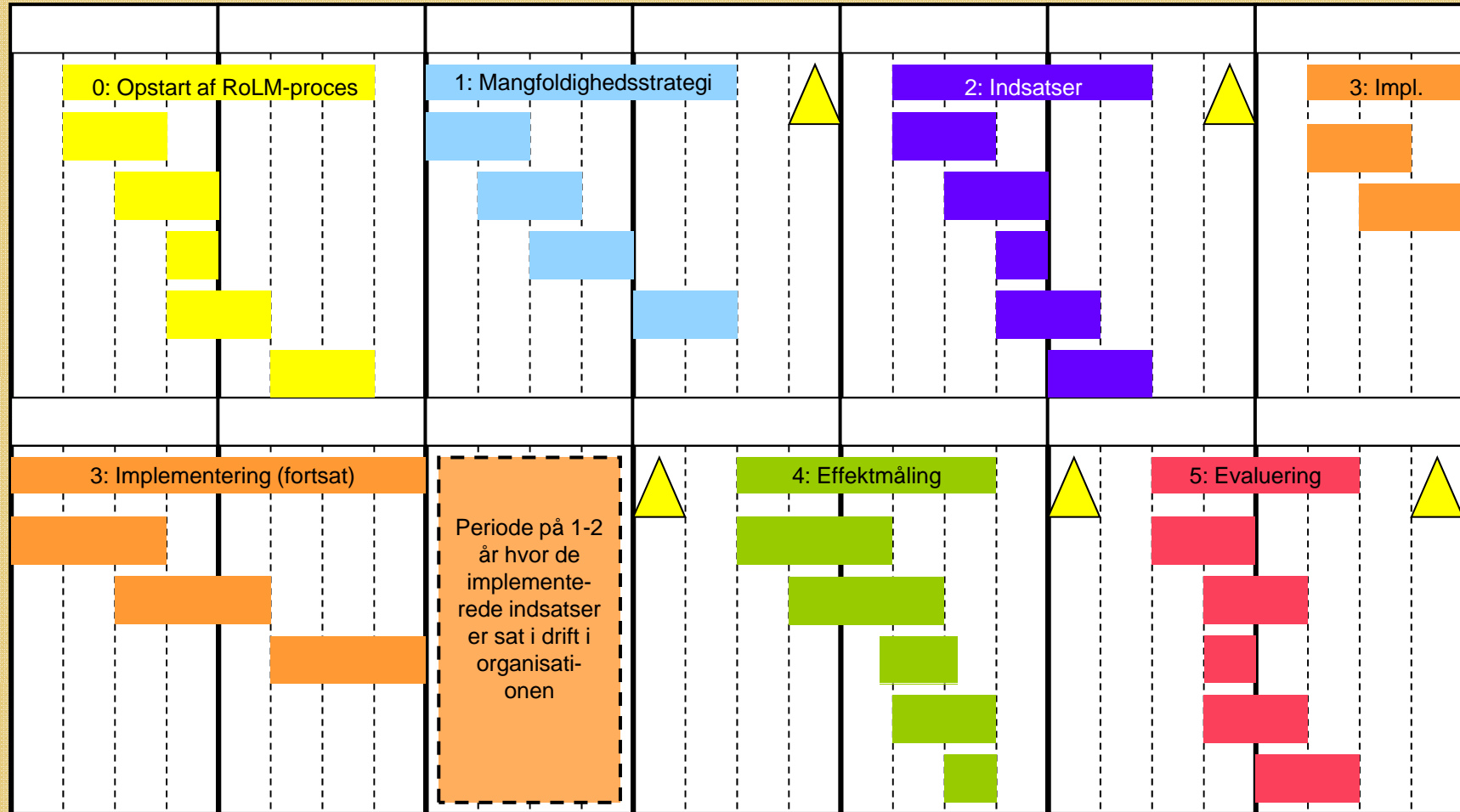
RoLM-fase	Primære opgaver	Mål	Midler
1. Formuler mangfoldighedsstrategi	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definere "ledelse af mangfoldighed" 2) Formulere overordnet formål eller vision 3) Opstille målsætninger 4) Udpege indsatsområder 5) Fastlægge roller, opgaver og ansvar 	Kommunens behov: Fasens formål: Målsætning (SMART): Afgrænsning og outputkrav:	Tidsforbrug: Personer: Økonomi: Andre ressourcer/midler:
2. Vælg indsatser	<ol style="list-style-type: none"> 1) Konkretisere strategiske indsatsområder 2) Identificere indsatser 3) Allokere indsatser 4) Planlægge formidlingsaktiviteter 	Kommunens behov: Fasens formål: Målsætning (SMART): Afgrænsning og outputkrav:	Tidsforbrug: Personer: Økonomi: Andre ressourcer/midler:
3. Iværksæt implementering	<ol style="list-style-type: none"> 1) Forberede og planlægge 2) Skabe interesse og involvere 3) Klargøre og mobilisere 4) Igangsætte og gennemføre 5) Fastholde og finjustere 	Kommunens behov: Fasens formål: Målsætning (SMART): Afgrænsning og outputkrav:	Tidsforbrug: Personer: Økonomi: Andre ressourcer/midler:
4. Gennemfør effekt-måling	<ol style="list-style-type: none"> 1) Vælg opgørelsesmetode 2) Fastlæg datakrav til opgørelse af effekter 3) Gennemfør effektmåling 4) Isolér mangfoldighedsbidraget 5) Opgør MangfoldighedsAfkast 	Kommunens behov: Fasens formål: Målsætning (SMART): Afgrænsning og outputkrav:	Tidsforbrug: Personer: Økonomi: Andre ressourcer/midler:
5. Foretag evaluering	<ol style="list-style-type: none"> 1) MangfoldighedsAfkast af indsatser 2) Resultater ift. strategi og målsætninger 3) MangfoldighedsPejling 4) Justere strategi, mål og indsatser 5) Mangfoldighedsregnskab 	Kommunens behov: Fasens formål: Målsætning (SMART): Afgrænsning og outputkrav:	Tidsforbrug: Personer: Økonomi: Andre ressourcer/midler:

Godt i gang med RoLM

- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed



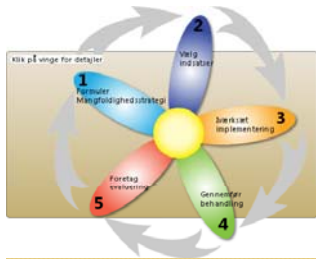
5A.4: Plan for RoLM-proces



 = Tjekpunkt møde

Godt i gang med RoLM

- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed



5B: Styring af kommunens RoLM-proces

I forlængelse af etableringen af kommunens RoLM-proces opstår en løbende opgave med at styre projektet og derigennem sikre fremdriften og realisering af de opstillede målsætninger. Denne overordnede styringsopgave påhviler styregruppen. Arbejdet bør foregå struktureret for at mindske ressourceforbrug og sikre en effektiv styring, der tilfører RoLM-processen kvalitet.

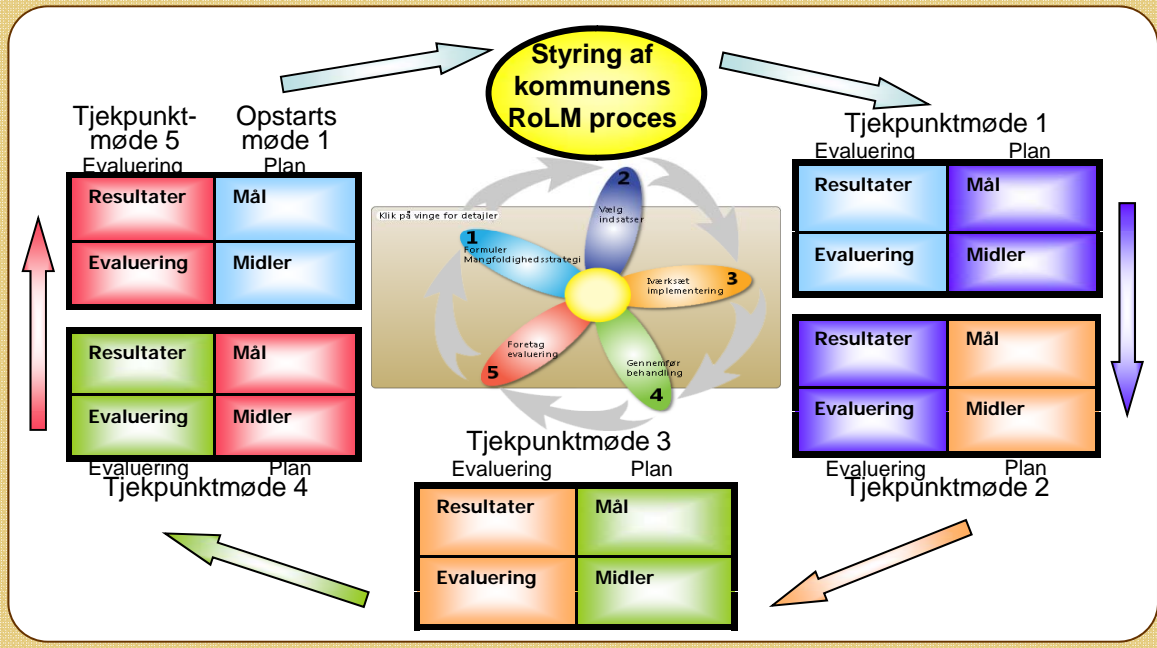
Arbejdet kan med fordel gribes an så der mellem hver projektfase afholdes et "tjekpunktmøde", hvor styregruppen dels evaluerer den netop afsluttede fase og dels planlægger den kommende fase. Derved sikrer Styregruppen, at processen holdes på sporet, ligesom der kan overføres erfaringer og ske nødvendige justeringer i løbet af projektperioden.

Nedenstående figur illustrerer idéen med at styregruppen bruger Tjekpunktmøderne (boksene) til at evaluere "bagud" og derpå planlægge "fremad", så faserne knyttes sammen.

Illustrationen til højre viser princippet i den rullende projektstyringsform med Tjekpunktmøder, som foreslås til styring af kommunens RoLM-proces.

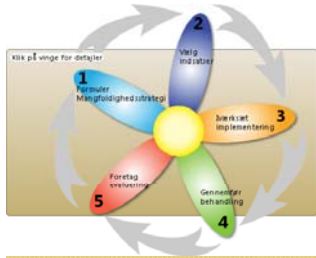
Fra øverst til venstre ses at processen indledes med et Opstartsmøde hvor der laves en detaljeret og bindende plan (lys blå) med Mål og Midler for Fase 1. Øverst til højre illustrerer den lyse blå og violette kasse at det første Tjekpunktmøde først evaluerer Fase 1 ved at tage stilling til Resultater og foretage en Evaluering, som munder ud i enten en godkendelse, afvisning eller betinget godkendelse af Fase 1. På denne baggrund formuleres Mål og Midler for fase 2 (Vælg indsatser) som projektet derefter arbejder ud fra.

Ved Tjekpunktmøde 2 gennemgår Styregruppen Resultater og laver en Evaluering af arbejdet med Fase 2 samt opstiller Mål og Midler for Fase 3. Sådan fortsætter processen til Tjekpunktmøde 5, der afslutter Fase 5 og dermed første implementeringscyklus af RoLM-processen.



Godt i gang med RoLM

- guide til kommunens arbejde med Resultatorienteret Ledelse af Mangfoldighed



5B.1: Styregruppens Tjekpunktmøder

Efter etablering og igangsættelse af RoLM-processen mødes Styregruppen ved et opstartsmøde og derefter ved fem Tjekpunktmøder i forbindelse med hver fases afslutning. Ved Tjekpunktmøderne evaluerer Styregruppen først den foregående fase og beslutter om fasen skal a) Godkendes, b) Afvises eller c) Betinget godkendes (se lige nedenfor). Såfremt den foregående fase ikke afvises, udarbejder Styregruppen derefter planer for den efterfølgende fase.

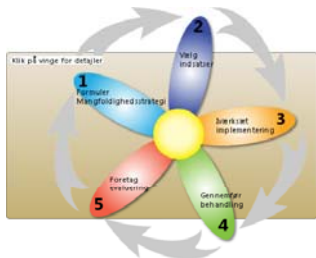
Intervallerne mellem møderne afgøres af den overordnede tidsplan, men der kan naturligvis forekomme ændringer i forbindelse med at hver fase tidsmæssigt planlægges mere detaljeret.

Bliver projektet forsinket ift. de detaljerede planer bør der alligevel holdes et Tjekpunktmøde efter planen, idet der kan være behov for at justere mål og midler samt selve planen.

Hvis der er afgivelser i projektet kan det overvejes at lade projektet gå ind i næste fase, men med en "betinget godkendelse" af den forrige fase, dvs. at der efterfølgende skal rapporteres til Styregruppen om afklaring af de udestående forhold fra den forrige fase.

Det bør dog generelt tilstræbes at have en stram styring af projektet for at sikre, at de overordnede planer og målsætninger kommer til at holde.

For at kunne afvikle et Tjekpunktmøde effektivt bør der være en struktur, som sikrer kvalitet i forberedelse, gennemførelse og de efterfølgende handlinger/kommunikation. Se herom i afsnit 5B.2 Proces for Tjekpunktmøder.



5B.2: Proces for Tjekpunktmøder (1 af 2)

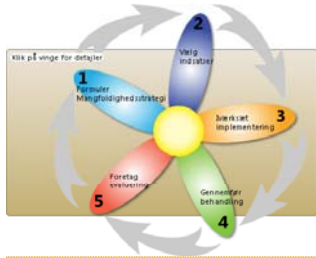
Der er en række opgaver i forbindelse med gennemførelse af Tjekpunktmøderne, da der skal tilvejebringes et overblik, som kan give en status for den netop gennemførte fase i RoLM-processen, ligesom det skal besluttes hvordan den efterfølgende fase skal gennemføres. Endelig er der kan der være behov for efterfølgende at kommunikere beslutninger og planer til relevante personer og interessenter udenfor Styregruppen.

Lige nedenfor skitseres indholdet i de tre hovedopgaver i forbindelse med et Tjekpunktmøde. Opgaverne er i princippet de samme for hvert Tjekpunktmøde, men indhold og omfang kan i sagens natur variere fra fase til fase.

Forberedelse

Udover at der naturligvis skal indkaldes og gøre praktiske foranstaltninger for at holde et møde, skal der fremskaffes tilstrækkelig dokumentation for de gennemførte arbejde med den fase i RoLM-processen som Tjekpunktmødet omfatter. Det gælder både den bagudrettede status på det arbejde der er lavet i form af resultater, der skal sættes i relation til de mål, som er formuleret for fasen samt anvendelsen af de allokerede ressourcer, så der både kan følges op på Mål og Midler.

Endvidere kan det være hensigtsmæssigt at Styregruppen får input i form af ønsker, oplæg eller konkrete forslag til hvordan den næste fase bør gribes an. Hvis det er muligt bør disse information tilgå Styregruppen i skriftlig form i god tid forud for Styregruppemødet for at deltagerne kan forberede sig. Hvis det ikke nødvendigt eller muligt, kan informationerne præsenteres på mødet, evt. som en mundtlig orientering enten fra de overordnet ansvarlige fra Styregruppen eller fra personer, som har en udførende rolle i RoLM-processen.



5B.2: Proces for Tjekpunktmøder (2 af 2)

Gennemførelse

På Tjekpunktmødet samles Styregruppen og evt. andre som giver input fra RoLM-processen. Mødets varighed afhænger af omfanget af det materiale, der skal gennemgås, og rækkevidden af de beslutninger der skal tages: Minimum 2-3 timer bør afsættes, og der bør laves et beslutningsreferat. Mødet afvikles ud fra en dagsorden, hvor de faste punkter er Evaluering af den afsluttede fase samt Planlægning af den kommende fase samt beslutning om kommunikation fra mødet. Se evt. værktøjerne Dagsorden, Evaluer RoLM fase og Planlæg RoLM fase.

Efterfølgende

I forlængelse af Tjekpunktmødet vil der ofte være behov for at kommunikere information og beslutninger vedrørende både den afsluttede og den kommende fase ud til relevante interessenter og deltagere i RoLM-processen.

Derfor bør kommunikation fra Styregruppemødet også sættes på dagsordenen, så der er enighed om hvad, hvordan, fra og til hvem samt hvornår der kommunikeres fra Tjekpunktmødet.

Se evt. værktøjet Kommunikationsplan for inspiration til kommunikationsopgaven i forlængelse af et Tjekpunktmøde.